

Motivación para el Combate

Coronel Fernando Rodrigues Goulart, Ejército Brasileño

POR MUCHOS años los aspectos relativos a la motivación y a la moral han sido el foco de atención de un sinnúmero de jefes y pensadores militares. En el año 401 a.C. Jenofonte ya aludía a la “fuerza del alma” para convencer a los griegos, en campaña a Asia de resistir al enemigo y regresar a la patria. Más o menos en la misma época, en la China de los reinos combatientes, Sun Tzu destacaba la importancia de la “ley moral” en sus enseñanzas sobre el arte de la guerra. Los romanos conocían bien la importancia de la moral y la motivación, y utilizaron esos principios como criterios en la organización de sus legiones. Más recientemente, en el siglo XIX, Clausewitz afirmó categóricamente que “ninguna victoria en sus efectos puede ser esclarecida sin recurrir a las impresiones morales”.¹

La II GM fue el primer conflicto en el cual el comportamiento del hombre en el campo de batalla fue analizado en forma científica. Los estudios de esa época indican que, a pesar de la interferencia de factores como el terreno, los fuegos enemigos y la logística, las unidades que lograban alcanzar sus objetivos durante la batalla, lo hacían esencialmente por poseer hombres dispuestos a combatir.

A pesar del sorprendente avance tecnológico de las últimas décadas, el hombre, aún hoy en día, es el elemento esencial en el campo de batalla, el que conduce los modernos medios blindados y los helicópteros, el que opera los sistemas de armas, el que ataca desde los carros blindados y el que defiende, instalado firmemente en el terreno. Por eso, el estado de la motivación se constituye en un requisito esencial en la tarea de liderar a hombres, más será también, en muchas situaciones, la llave para lograr el éxito en el combate.

Significado de la motivación

La motivación puede ser definida como todo aquello que lleva a una persona a actuar de determinada forma, o aquello que da origen a una propensión de manifestar un

comportamiento específico. En determinadas circunstancias o bajo determinados estímulos, el individuo manifiesta una propensión a asumir ciertas actitudes, actuando o dejando de actuar.

De acuerdo a Murray, la motivación tiene dos componentes esenciales, el “impulso”, que se refiere al proceso interno que incita a una persona a accionar, y el “motivo”, que genera el comportamiento y termina al ser logrado el objetivo que la persona tiene en miras. El objetivo es la recompensa que sacia el incitamiento interno del individuo.²

Algunos sicólogos defienden que la motivación incluye necesariamente un deseo consciente de obtener algo. Vernon se interesa en ese grupo, al sostener que la mayor parte del comportamiento humano posee una naturaleza organizada, motivada y orientada para un objetivo definido. Aunque los individuos no tengan siempre consciencia de los motivos que los impelan, ellos están siempre conscientes de los objetivos que desean alcanzar.³ La figura a seguir esquematiza los aspectos elementales de la motivación y su articulación.

Motivación y moral

La motivación para el combate puede ser entendida como el impulso que lleva al soldado a enfrentar al enemigo en el campo de batalla,⁴ o la fuerza que induce al hombre a combatir, a pesar de las adversidades y de los peligros inherentes a la guerra.

La motivación para el combate y la moral, o la moral militar, son conceptos íntimamente ligados, más no son idénticos. La moral se refiere al estado psicológico o la actitud del individuo o grupo frente a la función o tarea que se espera que cumplan, mientras que la motivación incluye los impulsos que llevan al individuo a actuar. Históricamente, la consideración del comportamiento humano en las batallas tiende a concentrarse en la moral colectiva, más es legítimo suponer que el procedimiento grupal tiene

como su condicionante básico la predisposición individual. Según esa línea de pensamiento, se debe tomar, primero, la motivación personal antes de relacionarla con la disposición colectiva para la acción.

Bajo un enfoque temporal, se puede afirmar que la moral se refiere a la actitud o al estado de preparación para la acción, mientras que la motivación se refiere a los impulsos que llevan a la acción. En cuanto que la moral tiene una connotación potencial, la motivación tiene una connotación más dinámica y, en relación a la acción que induce, una más inmediata. De tal modo, la moral y la motivación para el combate pueden ser también definidas, respectivamente, como el estado de preparación y el impulso que llevan a la lucha.

Factores de motivación

Los motivos para combatir son influenciados por aspectos de la naturaleza cultural, étnica y religiosa. Además de eso, los mismos pueden variar, y normalmente lo hacen, de un individuo a otro. Por eso es posible levantar una grande variedad de valores sociales e individuales, ideas y valores militares, sentido del deber, espíritu de cumplimiento de la misión, responsabilidad, espíritu de sacrificio, amor a la gloria, espíritu de aventura, liderazgo, espíritu de cuerpo, cohesión de la unidad, adiestramiento, auto confianza, disciplina, logística eficiente, sistema de substituciones, reconocimiento y recompensas, noción en cuanto a la legitimidad de la guerra, esperanza de la victoria, odio al enemigo y hasta, en muchas ocasiones, el sentimiento de auto preservación.

Como se puede desprender de esa extensa lista, la motivación para el combate puede ser abordada bajo enfoques variados, incluyendo tantos factores poseedores de gran valor motivador como factores de valor irrelevante, constituyendo un universo de ideas un tanto confuso. En ese contexto los estudios del canadiense Anthony Kellet⁵ y del General alemán Dirk Oetting⁶ sobresalen por su actualidad y profundidad del tratamiento del tema, ofreciendo una base sólida para el estudio de la motivación para el combate.

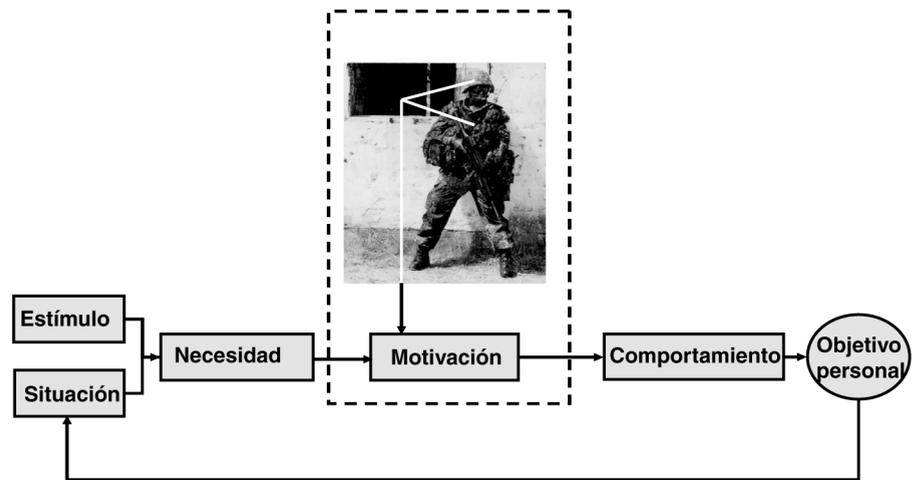
Según Kellet, los principales motivadores para el combate son: la cohesión de las pequeñas unidades, el espíritu del cuerpo, el liderazgo, las creencias y la noción de los valores, recompensas y reconocimiento, adecuado empleo

de los recursos humanos (política de substituciones) y disciplina. El autor reconoce otros factores de motivación, como el adiestramiento y el grado de integración del individuo al ámbito militar, más admite que los mismos estimulan al soldado en los preparativos para la guerra, y no durante el combate propiamente dicho.

Oetting procuró identificar los motivadores más importantes. Su método de trabajo consistió en compilar, basándose en la bibliografía disponible, los factores que más fueron mencionados por los diferentes autores. De esa forma, Oetting identificó los siguientes “factores esenciales de motivación”: cohesión de grupo (en función del objetivo a ser alcanzado), liderazgo de pequeña fracción, legitimidad y eficiencia de la fuerza.

La comparación entre los factores de motivación destacados por Kellet y Oetting es dispensable, ya que los dos autores parten de criterios diferentes para elaborar sus listas. Kellet optó por un enfoque más amplio, en cuanto que Oetting restringió su enfoque a los factores de motivación que él consideró más importantes. Mientras tanto, la ausencia de disciplina entre los factores esenciales destacados por Oetting llama la atención.

La disciplina siempre fue considerada un elemento importante para el buen desempeño de los ejércitos en el



campo de batalla. Esa noción alcanzó su auge en los tiempos del absolutismo, época en que el empleo de la táctica lineal, el aumento de los efectivos en combate y la necesidad de coordinación de fuego se volvieron esenciales para mantener las tropas en formación y asegurar la victoria. Esa disciplina rígida, basada en los comandos absolutos y sanciones intimidantes, era necesaria para viabilizar el orden de combate cerrado, y representaba asimismo un factor de estímulo para los soldados que observaban sus efectos aumentar las posibilidades de éxito y, con eso, las probabilidades de supervivencia de todos.



Ejército de Brasil

relevante. Ni el carácter cordial de los brasileños se incorpora al odio, ni las FF.AA. lo estimulan, ya que el mismo dificulta la obtención de la paz que debe seguir a la guerra. Se puede desprender de los relatos de los que participaron en la II GM en el frente italiano, por ejemplo, que el soldado brasileño respetaba a los alemanes, y hasta admiraba sus calidades de combatiente. Los prisioneros eran tratados con consideración por sus captores, tanto que el comando de la Fuerza Expedicionaria Brasileña tuvo que actuar, muchas veces, para evitar que ellos recibieran cigarrillos o palabras cordiales antes de ser interrogados bajo el impacto psicológico de la captura.

Durante el siglo XIX, la disciplina formal fue perdiendo importancia para la batalla. El surgimiento de nuevas armas, como el fusil automático y la ametralladora determinó la dispersión y el uso del terreno para las tropas. Con el abandono de las formaciones cerradas, los soldados podían escapar la vigilancia de sus jefes, lo que llevó al relajamiento de la disciplina draconiana que se practicaba entonces.

En la II GM, la cohesión de las tropas y la confianza hacia los comandantes fueron mucho más decisivas para el avance de las tropas que las amenazas de castigos. El combate en pequeñas unidades, las maniobras de los elementos de exploración y la dispersión en el campo de batalla dejaban a los hombres libres para pensar y actuar, causando que crezca la importancia de la auto disciplina y el sentimiento de responsabilidad mutua.

Las sociedades democráticas modernas dieron lugar al soldado ciudadano que actúa en consonancia con sus convicciones cívicas, impulsado por su conciencia, o por algo que los alemanes denominan el “innere Führung” (el liderazgo interior). La integración de ese nuevo soldado insertó la creencia en la eficacia de la disciplina formal en los campos de batalla.

Vale la pena, asimismo, ofrecer algunos comentarios sobre el odio hacia el enemigo como un elemento motivador. En el pasado ese factor fue importante en muchos conflictos, y se puede decir que aun es un factor significativo de motivación, particularmente en el Oriente Medio, África y en otras regiones del mundo. En la época de la Guerra Fría, los soldados del bloque soviético eran adoctrinados para odiar a sus adversarios occidentales, así como también a todo el sistema que los representaba. En el Oriente Medio, las unidades guerrilleras y los terroristas se alimentaban del odio para hacer que dure su lucha.

Sin embargo, para muchos ejércitos, entre ellos el Ejército Brasileño, el odio no es un factor de motivación

Factores esenciales de la motivación

Como sugiere Oetting, algunos factores de motivación son más importantes que otros. Por lo tanto se vuelve útil destacar los factores esenciales de aquéllos que tienen el poder motivador aunque sea circunstancial. Con esa intención fue realizada una investigación entre los ex combatientes brasileños que participaron en la II GM. El resultado subrayó la importancia del sentimiento de deber, de la legitimidad de la causa que defendían, de la confianza en la eficiencia de la fuerza, del liderazgo y de la cohesión. Entre los mismos, la mayor parte de las menciones fue reservada para el sentimiento del deber, el liderazgo y la cohesión de las pequeñas unidades.

El valor motivador del deber a ser cumplido puede ser explicado por la teoría de Maslow,⁷ la satisfacción del cumplimiento de una obligación relevante en una situación que impone todo tipo de dificultades, se vincula estrechamente con la búsqueda de la auto realización, con el padrón de excelencia, en que se procura superar cualquier obstáculo para obtener el éxito.⁸ Ahora bien, en la guerra ese desempeño destacado consiste exactamente en el cumplimiento de las tareas en combate a pesar de todas las dificultades impuestas por la situación.

El sentimiento del deber es mencionado sólo brevemente en la bibliografía acerca de la motivación para el combate, si embargo es mencionado con frecuencia en los relatos de guerras y batallas. Parece ser que algunos autores confunden deber con disciplina, y otros los incluyen entre los ideales y valores militares, que son considerados los reales motivadores. Asimismo, el grado en que la dedicación al deber está arraigada a la cultura militar de muchos países, entre ellos Brasil, hace que sea conveniente tomar el sentimiento del deber como un factor específico de motivación. El mismo se constituye seguramente en un

importante apoyo moral y psicológico para muchos soldados en el campo de batalla.

El liderazgo es uno de los principales factores de motivación para el combate. La acción firme y decidida del líder en los momentos más críticos de la acción, tiene el poder de elevar la moral de las tropas, galvanizar las energías y aumentar en los combatientes la voluntad de luchar.

La cohesión es determinada por la intensidad y calidad de las relaciones existentes en el ámbito de los pequeños grupos, derivando de los mismos las unidades militares tradicionales como el pelotón y la compañía. Oetting atribuye gran valor a ese factor de motivación cuya eficacia él asocia a la compatibilidad entre los objetivos establecidos por los pequeños grupos informales de soldados y la misión determinada por los niveles superiores a las tropas.

La legitimidad de la guerra es un concepto que se establece y se reafirma en el contexto de la sociedad. Los antecedentes, las causas y los objetivos del conflicto son interpretados por los diferentes actores sociales bajo la luz del derecho, de la razón y de la justicia. Luego son traducidos para la opinión pública en nociones como validez y procedencia de la guerra. El soldado—elemento integrante de la sociedad—se apropia de la idea de la legitimidad para motivarse para la lucha.

La eficiencia de la fuerza puede ser sintetizada por la creencia del soldado en la capacidad de su organización de poder alcanzar sus objetivos, sin que eso implique una cantidad desmedida de bajas. La “fuerza” debe ser entendida aquí en sentido lato, lo cual quiere decir, como los grandes comandos operacionales que congregan las estructuras de combate y de apoyo al combate y logísticos

como las posibilidades de apoyo aéreo y naval. Ese factor se relaciona con la eficacia de los sistemas de armas, del sistema de coordinación y control, del sistema logístico, de la doctrina operacional y de las estrategias del empleo.

Una vez establecidos los factores esenciales de motivación se puede prever como surten efecto. En ese momento, viene a la mente la necesidad de “confiar”. A fines del siglo XIX, Ardant de Picq se refirió a la “confianza íntima, firme, consciente, que no se desvanece en el momento de acción”, como uno de los elementos necesarios de los ejércitos eficientes.⁹ Oetting, por su parte, consideró la confianza como un verdadero factor de motivación, no obstante con un sentido diferente a los demás factores.

La confianza es, de hecho, el medio en el cual se articulan los diferentes factores que motivan al soldado para el combate, estableciendo vínculos entre los mismos, transformándose en un “sistema” capa de motivar. Ella sirve como un catalizador para los factores de motivación y es la amalgama que los convertirá en más efectivos. Se trata de la confianza que debe existir entre el comando y la tropa; la confianza entre los integrantes de las pequeñas unidades; de la confianza depositada por el soldado en su armamento y en la eficiencia de su unidad. Se incluye además, en ese contexto, la capacidad del soldado de creer en la legitimidad de la guerra, en la posibilidad de la victoria y en la importancia de su propio rol en esa compleja coyuntura.

Por fin, podemos establecer que estando imbuido del sentimiento de deber y confiado en la legitimidad de la causa, en la eficiencia de la fuerza que integra, en sus camaradas y en su líder, el soldado estará bien motivado para combatir. **MR**

NOTAS

1. Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*. s.l. Leck/Schleswig: 1963. v. I, libro III, capítulo 3.
2. Edward J. Murray, *Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986. pág. 21.
3. M.D. Vernon, *Motivação Humana*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973. pág. 189.
4. Reuven Gal, *The Motivation for serving in the Israeli Defense Forces: In the mirror of time. Strategic Assessment*, Tel Aviv: v. 2, nº 3, Diciembre de 1999. pág. 2.
5. Anthony Kellet, *Motivação para o Combate: o comportamento do soldado na luta*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.
6. Dirk W. Oetting, *Motivation und Gefechtswert: von Verhalten des Soldaten*

- im Kriege*. Frankfurt: Report Verlag, 1988.
7. Abraham H. Maslow propuso la teoría de Jerarquía de Necesidades Humanas, estableciendo que las tendencias motivacionales básicas son organizadas dentro de una jerarquía. Ya que el individuo es influenciado por un conjunto de motivos, uno de ellos, en un determinado momento, ejercerá una mayor influencia sobre su comportamiento. Así, el individuo procura atender, en primer lugar (y de forma cíclica), sus necesidades fisiológicas. Enseguida, la persona busca la seguridad y protección, para después aspirar a la convivencia social, la atención y auto-estima y, finalmente, la auto realización.
8. M.D. Vernon, *Motivação Humana*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973. pág. 211.
9. Ardant du Picq, *Estudos sobre o Combate*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2000. pág. 99.

El Coronel Fernando Rodrigues Goulart, Ejército Brasileño, es Comandante del 62º Batallón de Infantería, unidad de la Fuerza de Acción Rápida situada en Joinville (Santa Catarina - Brasil). En 1990 y 1996 respectivamente obtuvo sus títulos de Maestría y Doctorado en ciencias militares de la Academia Militar Agulhas Negras.